أثر تطبيق قياس الأداء المتوازن في الالتزام المؤسسي لدى العاملين في دائرة الجمارك الأردنية

إعداد الطالب

أنس مالك أسعد سالم

المشرف

الدكتور وليد زكريا صيام

أستاذ مشارك

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول
على درجة الماجستيرفي المحاسبة والتمويل

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا في الجامعة الهاشمية

الزرقاء - الأردن

2012/12/20م

نوقشت هذه الرسالة و أجيزت بتاريخ 2012/12/20م

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
الدكتور وليد زكريا صيام، رئيساً أستاذ مشارك، محاسبة إدارية	....
الدكتور حسام الدين مصطفى خداش، عضواً أستاذ مشارك، نظرية محاسبية	....
الدكتور فهيم صالح لوندي، عضواً أستاذ مشارك، محاسبة مالية	....
الأستاذ الدكتورعبد الناصر إبراهيم نور، عضواً أستاذ، محاسبة مالية جامعة الشرق الأوسط	....

إهـــــداء

إلى روح والدتي التي أفنت حياتها من أجلنا

إلى والدي الذي زرع في نفسي بذور الأمل

إلى رفيقة دربي وحافظة عهدي زوجتي الغالية

التي كانت ولم تزل دوماً سنداً لي في كل حال

إلى أخوتي وأخواتي

اللهم اجعلهم ممن يطول عمره ويحسُن عمله واحفظهم اللهم بعين رعايتك

إلى أبنائي سديل وحمزة و عبد الرحمن

اللهم احفظهم واجعلهم من الصالحين واجعلنا القدوة الحسنة لهم

إلى كل من لم نزل في خاطرهم ولم يبرحوا يسألوا عنا

بقلوب تغمرها المحبة والمودة

اهدي هذهالدراسة

شـــــكر وتقديـــــر

الحمدلله رب العالمين الذي أعانني على إتمام هذا الجهد المتواضع، والذي أسأل الله أن يتقبله مني، فأتوجه بالشكر والتقدير إلى الدكتور وليد زكريا صيام لعظيم فضله في منحي الكثير من الوقت والجهد والإرشاد مما ذلل الصعوبات التي واجهتني، كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا بمناقشة رسالتي وإثرائها بملاحظاتهم القيمة وآرائهم السديدة.

وبكل الامتنان والتقدير أتوجه بجزيل الشكر إلى دائرة الجمارك الأردنية ممثلة بعطوفة مديرها العام لواء جمارك غالب قاسم الصرايرة وعطوفة مساعدي المدير العام والسيد المدير المالي د.محمدالعناسوة ورؤسائي في الأقسام التي عملت فيها طيلة فترة مسيرتي في تحصيل العلم وكافة زملائي الذين ساعدوني بالإجابة على استبانة الدراسة.

قائمة المحتويات

قائمـــة الجـــداول

قائمـــــــة الملاحـــــق

ملخص

أثر تطبيق قياس الأداء المتوازن في الالتزام المؤسسي لدى العاملين في دائرة الجمارك الأردنية

إعداد

أنس مالك أسعد سالم

المشرف

الدكتور وليد زكريا صيام

أستاذ مشارك

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الالتزام المؤسسي لدى العاملين في دائرة الجمارك الأردنية.

ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة وزعت على (403) موظف من موظفي دائرة الجمارك الأردنية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود فريق عمل متكامل لدى دائرة الجمارك الأردنية يعمل بمؤسسية ومنهجية تسعى إلى تطوير دائرة الجمارك الأردنية، أن تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يعكس صورة إيجابية للالتزام المؤسسي لدى العاملين في دائرة الجمارك الأردنية، حيث تبين النتائج وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لبعد العملاء على الالتزام المؤسسي، وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لبعد العمليات الداخلية على الالتزام المؤسسي، ووجود أثر إيجابي دال إحصائياً لبعد التعليم والنمو على الالتزام المؤسسي، ووجود أثر إيجابي دال إحصائياً للبعد المالي على الالتزام المؤسسي.

وأوصى الباحث بمجموعة من التوصيات كان أبرزها: ضرورة العمل على تعزيز الوعي والمعرفة بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن لدى العاملين في دائرة الجمارك الأردنية كأساس لنجاح جهود قياس الأداء المؤسسي وزيادة الإنتاجية للعاملين وانتمائهم لمؤسستهم، وأن تعمل دائرة الجمارك الأردنية على تعزيز تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها نظاماً متكاملاً للإدارة الاستراتيجية ووسيلة لترشيد قرارات المديرين وتوجيه سلوكهم وتقويم الأداء.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1. مقدمة

2.1. مشكلة الدراسة

3.1. أهمية الدراسة

4.1. أهداف الدراسة

5.1. منهجية الدراسة ومتغيراتها

6.1. مصطلحات الدراسة

7.1. فرضيات الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1. مقـدمة:

أدت التطورات المستمرة في الأسواق إلى التفكير بضرورة التميز بنوعية الخدمات والسلع أو بتقليل تكلفتها، مما استوجب وجود مقاييس تساعد في الحكم على أداء المنظمات في ترجمة خططها الاستراتيجية إلى أهداف قابلة للتحقق والقياس.

ولم تعد مقاييس الأداء المالي كافية لتعطي صورة واضحة عن مستوى أداء المنظمة أو مدى تحقيقها لاستراتيجياتها وتنمية موقعها التنافسي على المستوى المحلي أو العالمي، مما استوجب لإيجاد مقاييس تجمع بين الأداء المالي والأداء غير المالي تكون قادرة على إعطاء صورة واضحة عن مركز المنظمة.

ولا شك أن المتغيرات البيئية سواء المحلية أو الدوليةالمحيطة بالنظام المحاسبي عموماً والمحاسبة الإدارية ونظم المعلومات المحاسبية خصوصاً قد ساهمت في إيجاد بيئة تنافسية عالمية تتزايد بما يصاحبها من ثورة في نظم المعلومات بشقيها الإداري والمحاسبي أدت لزيادة حاجة الإدارة إلى المعلومات الاستراتيجية المتعلقة بالبيئة الخارجية وتحليلات المنافسة، وعلى الوجه الآخر ظهر عجز الأساليب التقليدية للمحاسبة بصفة عامة في مجال التخطيط والرقابة وتقويم الأداء مما أدى إلى ضرورة البحث عن أطوار جديدة تخدم أساليب قياس متطورة كرضا الممول والقدرة على تلبية احتياجاته ومتطلباته ومقدار مساهمته في عجلة التنمية ورضا العاملين والتطوير المستمر لهم للتفاعلمع الخدمات(Kip, et. al., 2008).

ولعل المؤسسات الحكومية المناط بها تسهيل حركة تبادل السلع والخدمات والانفتاح على متطلبات العولمة والتطورات المتسارعة تحتاج أيضا لأن يكون لديها مقاييس للأداء بشقيه المالي وغير المالي.

من هنا جاءت أهمية إجراء هذه الدراسة للاطلاع على أثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (كواحدة من المقاييس المتطورة للأداء المالي وغير المالي) في تعزيز الالتزام المؤسسي لدى العاملين في دائرة الجمارك الأردنية.

2.1.مشكلة الدراسة:

إن إهمال قياس مستويات الأداء بشكل متكامل وضعف القدرة على تحديد مواطن الضعف والفشل في تحقيق الأهداف المرسومة لأية مؤسسة، فضلاً عن صعوبة مواكبة التطور والنمو في الأسواقوعدم سعي المؤسسة إلى معالجة مواطن الضعف في أدائها والمبادرة إلى تحسينه باستمراريعد مؤشرا سلبيا ينعكس على تلك المؤسسة واستمراريتها ونجاحها في تحقيق أهدافها.

لذلك يُعد قياس مستوى أداء المؤسسات والالتزام المؤسسي من قبل موظفيها من الخطوات الهامة لتحليل مؤشرات الأداء في ضوء استراتيجيتها، ويعد الالتزام المؤسسي من النقاط المهمة التي تعكس اتجاهات الموظف الإيجابية تجاه عمله واستعداده لتقديم كل ما في استطاعته وبذل كل ما في جهده لصالح المنظمة التي يعمل فيها.

من هنا فإن مشكلة هذه الدراسة تتمثل في الإجابة عن التساؤل التالي:

ما أثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الالتزام المؤسسي لدى العاملين في دائرة الجمارك الأردنية؟

3.1.أهميـــة الدراسـة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في محاولتها إضافة لبنة جديدة في لبنات المكتبة العربية ومعارفها ومهاراتها الجوهرية المتعلقة بأحدث أدوات قياس الأداء وهي بطاقة الأداء المتوازن التي تساعد المنظمات على قياس أدائها حتى تستطيع مواجهة المنافسة وتحقيق الرضا الكلي للمساهمين والعاملين والعملاء والمجتمع. حيث تعدت أهداف المنظمات المجالات المالية إلى المجالات غير المالية، كما تعدت الزمن المتوسط والقصير إلى الزمن البعيد، ولم يعد يحكمها أهدافاً ملموسة وخطة قصيرة، بل صارت تعمل في ظل رؤية واستراتيجية تمثل بالنسبة لها تصورات وطموحات مكانها في المستقبل البعيد.

كما أن أسلوب قياس الأداء المتوازن يأخذ بعين الاعتبار الأبعاد المتعددة : المالية وغير المالية، الملموسة وغير الملموسة ، الداخلية والخارجية، كما تهتم بالمجالات المعنوية كالتعلم والنمو والعمليات الداخلية، هذا بالإضافة إلى الموارد البشرية وتنميتها وتحقيق رضاها وتمكينها. لذا يهتم هذا البحث بالتركيز على جانبين، الأول: طرح نظري لتطبيق قياس الأداء المتوازن وأهميته وأبعاده الجوهرية في الالتزام المؤسسي في دائرة الجمارك الأردنية، والثاني: تحليل للخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق قياس الأداء المتوازن.

4.1.أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بصورة أساسية إلى قياس أثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الالتزام المؤسسي لدى العاملين في دائرة الجمارك الأردنية. وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على مدى تطبيق دائرة الجمارك الأردنيةأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في قياس أدائها.
- التعرف على مستوى الالتزام المؤسسي لدى العاملين في دائرة الجمارك الأردنية بأبعاده المختلفة.
- التعرف على مدى تأثير تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الالتزام المؤسسي في دائرة الجمارك الأردنية.
- الاستفادة من نتائج الدراسة في تقديم التوصيات المناسبة لتحسين عملية تقييم الأداء المؤسسي في دائرة الجمارك الأردنية.

5.1. منهجية الدراسة ومتغيراتها:

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي والتجريبي ويمكن تحديد متغيرات الدراسة على النحو التالي:

المتغير المستقل: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وقد تم قياسه من خلال أربعة أبعاد هي العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، المالي.

المتغير التابع: الالتزام المؤسسي لدى العاملين في دائرة الجمارك الأردنية، وقد تم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد هي: الولاء للمنظمة، الالتزام الاستمراري، الالتزام الأخلاقي (المعياري).

6.1. مصطلحات الدراسة:

الأداء:" قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله" (عاشور، 1979)،أو" الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، ولإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها، ولتخزينها وتسويقها طبقاً للأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة" (خنشور، 1987).

بطاقة الأداء المتوازن: أداة استراتيجية في المنظمات صممت على يد كل من Kaplan and Norton لتصبح مدخلا لقياس أداء المنظمات وكيف يمكن لها تحقيق أهدافها ورسالتها بصورة جديدة غير تقليدية، وتتكون من أربعة أبعاد هي: العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، المالي.

الالتزام المؤسسي: المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في مجتمع نحو الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار، وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم التضحية لزملائه ومنظمته في العمل.

7.1. فرضيات الدراســة:

انسجاماً مع أهداف الدراسة، فإن الباحث وضعفرضيات الدراسة التالية:

H01:لاتطبق دائرة الجمارك الأردنية بعد العملاء كأحد أبعاد بطاقةالأداء المتوازن في تقييم أدائها.

H02:لاتطبق دائرة الجمارك الأردنية بعد العمليات الداخلية كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها.

H03:لاتطبق دائرة الجمارك الأردنية بعد التعلم والنمو كأحد أبعاد بطاقةالأداء المتوازن في تقييم أدائها.

H04:لاتطبق دائرة الجمارك الأردنية البعد المالي كأحد أبعاد بطاقةالأداء المتوازن في تقييم أدائها.

H05:لا يتحقق بعد الولاء للمنظمة (كأحد أبعاد الالتزام المؤسسي) لدى العاملين في دائرة الجمارك الأردنية.

H06:لايتحقق بعد الالتزام الاستمراري (كأحد أبعاد الالتزام المؤسسي) لدى العاملين في دائرة الجمارك الأردنية.

H07:لايتحقق بعد الالتزام الأخلاقي (المعياري) (كأحد أبعاد الالتزام المؤسسي) لدى العاملين في دائرة الجمارك الأردنية.

H08: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بعد العملاء (كأحد أبعاد بطاقةالأداء المتوازن) على الالتزام المؤسسي لدى العاملين في دائرة الجمارك الأردنية.

H09: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بعد العمليات الداخلية (كأحد أبعاد بطاقةالأداء المتوازن) على الالتزام المؤسسي لدى العاملين في دائرة الجمارك الأردنية.

H010: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بعد التعلم والنمو (كأحد أبعاد بطاقةالأداء المتوازن) على الالتزام المؤسسي لدى العاملين في دائرة الجمارك الأردنية.

H011: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق البعد المالي (كأحد أبعاد بطاقةالأداء المتوازن) على الالتزام المؤسسي لدى العاملين في دائرة الجمارك الأردنية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 : مقدمة

2.2 : مفهوم قياس الأداء المتوازن

3.2 : تقييـــــم قياس الأداء المتوازن

4.2 : الأبعاد الأربعة المكونة لقياس الأداء المتوازن

5.2 : صعوبة قياس الأداء المتوازن

6.2 : مفهوم الالتزام المؤسسي وأهميته

7.2 : أبعاد الالتزام المؤسسي

8.2: الدراسات السابقة:

- 1.8.2: الدراسات العربية
- 2.8.2: الدراسات الأجنبية

9.2 : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطــار النظــري والدراسات السابقة

1.2 : مقدمـــــة:

في ظل تزايد حدة المنافسة بين منظمات قطاعات الأعمال المختلفة، أصبح تبني أساليب و أدوات إدارية حديثة وفعالة ضرورة تمكنها من اكتساب المزايا التنافسية والاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة، وتساعدها في اختيار وتطبيق و تقييم الاستراتيجيات التي تتبناها، ومن أهم هذه الأدوات والتي ظهرت مؤخراًبطاقة الأداء المتوازن، وقد شهدت هذه الأداة اهتماماً واسعاً سواء من قبل الباحثين أو رجال الأعمال، كما حقق تطبيقها في بعض الشركات نجاحاً ملفتاً، جعلها تنتقل من مجرد أداة من أدوات الإدارة إلى نظام متكامل للإدارة الاستراتيجية (اللوزي، 2003).

ويساعد أسلوب قياس الأداء المتوازن المنظمة على قياس أدائها الاستراتيجي بل ويذهب إلى أبعد من ذلك، فهو يساعد في صياغة استراتيجيات المنظمة و ترجمتها إلى أهداف استراتيجية وترجمة هذه الأهداف إلى قياسات استراتيجية تحقق متابعة الاستراتيجية وتقييمها.

ولعل ما يميز هذه الأداة أنها لا تركز على قياس البعد المالي فقط كما كان سائداً من قبل من خلال أنظمة القياس التقليدية، بل تحقق التوازن من خلال تركيزها على قياس أربعة أبعاد أساسية في المنظمة، وهي: البعد المالي وبعد الزبائن وبعد الأنظمة الداخلية وبعد التعلم والنمو، وهذا من شأنه أن يجنب الشركة التحيز في تركيزها على الجوانب المالية فقط.

2.2 : مفهوم قياس الأداء المتوازن:

تعد بطاقة الأداء المتوازن من أهم أدوات العمل المؤثرة في القرن الحادي والعشرين لمساعدة المنظمات في تنفيذ أعمالها الاستراتيجية، ومراقبة التقدم نحو انجازاتها للرؤية طويلة المدى. كما يمكن لبطاقة الأداء المتوازن تسهيل وتحسين عملية الفهم لاستراتيجية الأعمال وبناء توافق للآراء حول الأهداف الاستراتيجية.

ويرجع الفضل في تبني مفهوم قياس الأداء المتوازن إلى مقال لروبرت س. كابلان وديفيد ب. نورتون نشر في العدد الأول مجلة هارفارد بيزنس ريفيو Harvard Business Review عام 1992 ويستهدف قياس الأداء المتوازن من خلال النظر لمنظمة ما من خلال أربع زوايا حيوية حيث يتم ربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية واستراتيجية المنظمة طويلة المدى، وبهذه الطريقة تركز المنظمة على بضع نسب رئيسية حاكمة في مجالات مستهدفة ذات مغزى (هلالي، بدون سنة نشر).

ويمكن مراعاة الاعتبارات التالية عند قياس الأداء المتوازن: (عبدالمحسن، 2006)

- **البعد الزمني:** تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الأمس واليوم والغد.
- **البعد المالي وغير المالي** : حيث تراقب النسب الرئيسية المالية وغير المالية بصورة متواصلة.
- **البعد الاستراتيجي** : تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية واستراتيجية المنشأة طويلة المدى.
- **البعد البيئي** : تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس.

3.2 : تقييم قياس الأداء المتوازن

عُرّف تقييم الأداء في المؤسسات بأساليب عديدة كان بدايتها مع أسلوب التحليل المالي الذي لا يزال إلى يومنا هذا يعتبر طريقة لقياس أداء المؤسسة لدى بعض الباحثين، والتحليل المالي كأسلوب لتقييم الأداء لا يمكن الاستغناء عنه باعتباره يعكس وجها من أوجه نشاط المؤسسة، كما لا يمكن الاكتفاء به نظراً للنقائص التي تشوب استخدامه كإغفاله للجوانب الإنسانية في المؤسسة أو عرضه لنتائج المؤسسة على شكل مجاميع إجمالية، لتفادي النقص الذي يكتنف أسلوب التحليل المالي.

ويعد استخدام الأهداف والمؤشرات أسلوبا أكثر ديناميكية لتقييم الأداء خاصة وأنه يعتمد على مقارنة الإنجازات المحققة مع المؤشرات والأهداف المحددة مسبقاً، وهو كما يتضح من خلال التعاريف التي أوردها الباحثون يمثل الأسلوب الأكثر استخداماً بتحديد ماذا ينتظرون ويجعلهم أكثر موضوعية(Grove, 1985).

ومع ظهور قياس الأداء المتوازن أخذ تقييم الأداء منحى آخر بحيث أصبح يستخدم مدخل قياس الأداء المتوازنوالذي يتناول أداء المؤسسة من أبعاد متعددة، كالبعد المالي، والعمليات الداخلية، وقياس رضى العملاء، والتعلم والنمو، إضافة إلى تقييم الإمكانيات سواء المتعلقة بالمؤسسة، أو بمحيطها (خطاب، 1985).

وفي هذا الإطار اشتهرت سلسلة القيم لـ:(Porter, 1968) التي يقترحها كنموذج لتقييم أنشطة المؤسسة، ومعرفة مردودية كل منها وبالتالي تحديد أيها أكثر أهمية ونشير إلى أن هذا التطور في أساليب تقييم الأداء لم يكن يتميز بالطابع التعويضي بقدر ما يتميز بالطابع التكاملي وهو ما جعل الأسلوب اللاحق يحوي الأساليب السابقة له.

4.2 : الأبعاد الأربعة المكونة لقياس الأداء المتوازن:

إن قياس الأداء المتوازن نابع من فكرة تعدد أبعاد قياس الأداء الكلي حيث يمكن القياس على مستوى أربعة أبعاد هي:

1. **البعد المالـي:**

يحوي هذا المحور أهدافاً مالية بحتة مثل: العائد على الاستثمار، تكلفة المنتجات، الربحية، التدفق النقدي، ويستخدم لقياس ذلك النسب المالية والأرقام المالية المختلفة، أما المنشآت غير الهادفة للربح فقد يختلف الأمر فيها، ولكنها في النهاية مطالبة بأن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية (العامري والغالبي، 2003).

2. **بعد العملاء:**

تحتاج المنظمة إلى أن توجه اهتمامها لتلبية احتياجات ورغبات عملائها لأن هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمنظمة لتغطية التكاليف وتحقيق الأرباح، من خلال هذا البعد توضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمنظمة مثل: رضا الزبائن، الحصة السوقية، درجة الولاء، القدرة على الاحتفاظ بالزبون، القدرة على اجتذاب العميل، وربحية العميل (حسين، 2001).

3. **بعد العمليات الداخلية:**

حيث يتم قياس فعالية الأنظمة الداخلية للمؤسسة من أجل ضمان تنافسيتها، ومن أهمها نظام التجديد (البحوث وعدد براءات الاختراع وعدد المنتجات الجديدة)، هذا بالإضافة إلى نظام الإنتاج (جودة المنتجات، آجال الإنتاج)، و نظام خدمة ما بعد البيع أيضا من الأنظمة المهمة (استقبال الزبون و أجل حل المشكلات) (حسين، 2001).

4. بعد التعلم والنمو:

يحدد هذا المحور القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى بما يحقق قيمة للعملاء و المساهمين، ويؤكد جانب النمو والتعلم على ثلاث قدرات: قدرات الموظف وإعادة توجيهها (تعليم وتطوير الموظفين وقياس رضا الموظفين وولاء الموظفين وإنتاجيتهم)، فعالية أنظمة المعلومات، التحفيز وتحمل العاملين للمسؤولية.

ويتم تحديد الأهداف بالنسبة لكل بعد من هذه الأبعاد الأربعة وإظهارها من خلال المؤشرات مع قيمها المستهدفة ودمج المبادرات من أجل التعديل مع الأهداف الاستراتيجية، ويمثل الانسجام الكلي بين الأبعاد الأربعة نموذجاً لقياس أداء المؤسسة من أجل تنسيق الاستراتيجية مع الأنظمة التنفيذية (حسين، 2001).

5.2. صعوبة تقييم قياس الأداء المتوازن:

تكمن الصعوبة في أن الأداء المتوازن مفهوم مجرد اجتماعياً مكون في أذهان باحثي ومنظري التنظيمات، مما جعل إسقاطه على واقع المؤسسات وتحويله إلى مفهوم ملموس أمراً صعباً خاصة إذا تعلق الأمر بقياسه أو تكميمه، ونشير هنا إلى أن قياس الأداء تعرض لنفس صعوبات قياس الإنتاجية من حيث قصره على الموارد البشرية فقط أو تعميمه على باقي عوامل الإنتاج، الصعوبات التي نتجت أصلاً عن مفهوم الأداء في حد ذاته، وذلك من حيث اعتبار مصطلح الأداء يشمل كامل المؤسسة أو يخص مواردها البشرية فقط، وحسب الباحثين الذين يحصرونه في المورد البشري فقط، فإن عملية تقييم الأداء لا تعدو إلا أن تكون قياساً لإنجازات عنصر العمل فقط دون باقي العناصر (Chevalier and Autres, 1993) .

بالإضافة إلى هذه الصوبات هناك من يطرح أيضاً صعوبة المفاضلة بين التقييم النقدي والعيني لأن الاعتماد على الأول وحده لا يسمح بالتعبير حقيقة عن تغيرات الأداء خاصة الظواهر النوعية أو غير النوعية أو غير القابلة للتقييم النقدي، أما الاعتماد على الثاني فيطرح صعوبة عدم تجانس المدخلات والمخرجات فيما بينها مما يجعل الجمع بينهما ككميات عينية أمراً غير منطقي وغير ممكن، وفي الحقيقة لا يمكن اعتبار التقييمين بديلين عن بعضهما البعض، بل يكمل أحدهما الآخر.

ويرى (Lorino,1991) أن المعلومة المادية أو غير النقدية تستخدم لادارة العمليات الجارية بينما تستخدم المعلومة النقدية للتسيير الاستراتيجية ومنه فإن استخدام المعلومات العينية يغلب عليها الأجل القصير وتكون الحاجة إليها أكثر في المستويات التنفيذية من الهيكل التنظيمي، أما المعلومة النقدية فيغلب عليها الأجل الطويل ويكثر استخدامها في المستويات العليا من الهيكل التنظيمي.

6.2: مفهوم الالتزام المؤسسي وأهميته:

يعدالالتزامالمؤسسي (والذي يطلق عليه أحيانا الالتزام التنظيمي) من المواضيع الهامة التي لاقت رواجا واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة، لما لها من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة انجاز العمل فيها؛ إذ يعبر الالتزام المؤسسي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة، ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها، ويظهر الالتزام في بذل العامل جهودا إضافية في العمل.ويعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى (العضايلة، 1995).

والالتزام المؤسسي لغة: يعني العهد، ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم لشيء المداوم عليه (إبن منظور، 1956، باب الميم، فصل الأم). ويعني كذلك في اللغة: العهد، والقرب، والنصرة، والمحبة (سلامه، 2003).

أما من الناحية الاصطلاحية فقد تباينت مفاهيم الالتزام المؤسسي نظراً لتباين رؤى الباحثين من أمثال (Buchanan, 1974; Sheldon, 1971; Salancik, 1977) حوله، إلا أن توضيح المفهوم قد لازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام نحو بيئة العمل وتضمينه مجالات عدة مثل: الالتزام نحو العمل، والالتزام نحو الواجبات والمهام الداخلية للعمل، والالتزام نحو المنظمة، والالتزام نحو المهنة، والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها، والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام المؤسسي (حمادات ،2006).

ويرى (Porter, 1968) أن الالتزام هو" استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة". أما (Sheldon, 1971) فيرى أن الالتزام هو " التقييم الايجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها وهو مستوى الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها،و الإخلاص لها، وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها". أما (Buchanan, 1974) فينظر للالتزام التنظيمي بوصفه مناصرة الفرد وتأييده للمنظمة، وأنه نتاج تفاعل ثلاثة عناصر هي:

* التطابق: ويعني تبني أهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهدافاً وقيماً للفرد العامل فيها.

* الانهماك: ويقصد به الاستغراق أو الانهماك النفسي للفرد في أنشطة المنظمة.

* الولاء: والمقصود به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة.

وتعود أهمية الالتزام المؤسسي إلى عدة أسباب منها (نعساني، 2001؛ عبد الباقي، 2005؛ خير الدين والنجار، 2010):

1. انه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها.
2. أن مجاله قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني؛ نظرا لكونه سلوكا مرغوبا به من قبل المنظمات.
3. انه يمثل عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء.
4. يعتبر التزام الأفراد تجاه المنظمات مؤشرا أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار وبقاء العاملين في أماكن عملهم.
5. يعتبر التزام الأفراد تجاه منظماتهم عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة.

7.2 : أبعاد الالتزام المؤسسي:

تختلف صور التزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، وتشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاداً مختلفة للالتزام المؤسسي وليس بعداً واحداً، ورغم اتفاق غالبية الباحثين على تعددية هذه الأبعاد إلا أنهم يختلفون في تحديدها، غير أن المتفق عليه (نعساني، 2001؛ الأحمدي، 2004؛ خير الدين والنجار، 2010؛ Allen and Meyer, 1990؛ Mowady, et. al., 1982؛ Wiener, 1982) من هذه الأبعاد هو:

أولا: بعد الالتزام العاطفي (الولاء للمنظمة): يتأثر الالتزام العاطفي (الولاء للمنظمة) للفرد بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية، وأهمية، ومهارات مطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له. كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه؛ أي هو الارتباط المحدود.

وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم، ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة.

ثانيا: بعد الالتزام المعياري (الأخلاقي): يقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في اجراءات تنفيذ العمل؛ بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة. ويعبر عنه الارتباط الأخلاقي السامي. وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة.

ثالثا: بعد الالتزام المستمر: ينبثق هذا البعد من أن ما يتحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى. أي أن هذا الارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فمادامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع العوائد ما يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط بها،

أما إذا لاحت بالأفق أي عوائد أفضل من التي تقدمه لها لمنظمة التيي عمل فيها فإنه لن يتردد بالانتقال إلى الوضع الآخر، وأصحاب هذا الارتباط هم أصحاب الطموحات العالية.

8.2 : الدراسات السابقة:

هناك ندرة في الدراسات التي تربط بين قياس أثر أبعاد الأداء المتوازن على أبعاد الالتزام المؤسسي، غير أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع قياس الأداء المتوازن أو الالتزام المؤسسي بصورة مستقلة بالبحث والدراسة، منها:

1.8.2 : الدراسات العربية:

دراسة (الخليل، 2012) بعنوان: تطبيق أساليب المحاسبة الادارية الحديثة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، هدفت الدراسة الى بيان تطبيق اساليب المحاسبة الادارية الحديثة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية، والتعرف على الصعوبات التي تعترض استخدام هذه الاساليب في الشركات المذكورة. ولتحقيق هذه الاهداف فقد تم جمع المعلومات من الشركات الصناعية المساهمة العامة من خلال تصميم استبانة وفقا لاهداف وفرضيات الدراسة، وقد تم توزيعها على عينة مكونة (109) من العاملين في اقسام المحاسبة في الشركة قيد الدراسة، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من بينها: أن الشر كات الصناعية المساهمة العامة الأردنية تعمل على تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة لتقويم الأداء بدرجة مرتفعة، أن مساهمة نظام بطاقة العلامات المتوازنة لتقويم الأداء في الشركة في وضع الخطط الاستراتيجيه هو العامل الأكثر أهمية ورإ تطبيق النظام.وقد قدمت الدراسة عدة توصيات منها: ضرورة استمرار الشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية في تطبيق الأساليب المحاسبية الإدارية الحديثة وتعزيزها ومواكبة المستجدات في هذا الميدان واختيار ما

يناسب الشركة منها، ضرورة تدريب العاملين على تطبيق الأساليب الحديثة للمحاسبة الادارية قبل المباشرة بتطبيقها من أجل استغلالها بشكل امثل.

دراسة (خير الدين والنجار، 2010) بعنوان: أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر عناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية. ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير استبانة وزعت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (291) موظف. وبعد اجراء التحليل الاحصائي اللازم توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

1. وجود أثر ذو دلالة احصائية (عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$) لعناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) مجتمعه ومنفردة على مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية.
2. توفر دليل احصائي عند ($\alpha = 0.05$، $\mu = 3.5$) على وجود مستوى مقبول من الالتزام التنظيمي بين العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي واظهرت الدراسة ان الالتزام العاطفي (Affective) هو الاقوى في المؤسسة يليه الالتزام المستمر (Continuous)، بينما لا يوجد مستوى مقبول من الالتزام المعياري (Normative) في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية.
3. لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية(عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$) بين المتغيرات الشخصية (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي والموقع الوظيفي والخبرة العملية) وبين الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية.

دراسة جودة (2008) بعنوان: " تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير نظام قياس الأداء المتوازن في الالتزام المؤسسي بالإضافة إلى التعرف على تأثير العوامل الديمغرافية على مستوى الالتزام المؤسسي، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لعملية تقييم الأداء المؤسسي على الالتزام المؤسسي في شركات الألمنيوم الأردنية، إلا أن قوة التأثير في الشركات المطبقة للنظام كانت أكبر، كما أشارت النتائج إلى اختلاف إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالالتزام باختلاف الجنس والمستوى التعليمي. وقد قدم الباحث عدة توصيات منها: ضرورة نشر مفهوم نظام قياس الأداء المتوازن من خلال المؤتمرات العلمية والندوات والدورات التدريبية، بالإضافة إلى ضرورة تأكد المديرين من إجراء قياسللالتزام المؤسسي بصفة دورية.

دراسة (أبو فضة، 2006)، بعنوان:" نحو تطوير نظام متوازن لقياس الأداء الاستراتيجي في المؤسسات المصرفية الإسلامية"، هدفت تلك الدراسة إلى تطوير نظام متوازن فاعل، لقياس الأداء الاستراتيجي في المؤسسات المصرفية الإسلامية، وذلك عبر إعادة تركيب ذلك النظام بأبعاده الأربعة (المالي، العميل، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو)، من خلال إضافة الأبعاد التي تجسد البعد أو الخلفية النظرية والقاعدة الفكرية والعقدية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن هناك حاجة ماسة إلى بناء نماذج قياس الأداء العام للمنظمة الحديثة بشكل عام، وللأداء الاستراتيجي بشكل خاص، تُمكن من تتبع الأداء المالي، وفي ذات الوقت متابعة بناء القدرات والأصول غير المالية، وأن النظام المتوازن التقليدي لقياس الأداء الاستراتيجي بأبعاده الأربعة وما يحتويه من مقاييس عديدة للأداء، سوف يعاني من بعض القصور عند التطبيق فيما يتعلق بطبيعة العمل في المؤسسات المصرفية الإسلامية، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاحتواء الأبعاد المختلفة على مقاييس ومعايير أداء استراتيجية في إمكانية تطبيق

النظام المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي في المؤسسات المصرفية الإسلامية، وأنه يمكن تطوير النظام المتوازن التقليدي لقياس الأداء الاستراتيجي، ليتوافق مع الطبيعة الخاصة بالمؤسسات المصرفية الإسلامية.

دراسة (البتانوني، 2004)، بعنوان: " تأثير الربط بين مقاييس الأداء المتوازن ونظام التكلفة على أساس النشاط على أداء تنظيمات الأعمال"، هدفت هذه الدراسة بشكل رئيس التعرف على أثر التكامل والتفاعل بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة ومقياس الأداء المتوازن على أداء تنظيمات الأعمال في بيئة الأعمال المصرية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن ربط وتكامل الأدوات الإدارية مثل نظام التكلفة على أساس الأنشطة ومقياس الأداء المتوازن يؤدي إلى إفراز نظام إداري قوي يترتب عليه زيادة المقدرة على التخطيط وقياس التكاليف وإدارة الأداء حول جميع مراحل سلسلة القيمة للمنتج، ويترتب على تطوير مفهوم الأهداف الاستراتيجية إعطاء مزيد من الاهتمام للأصول غير الملموسة مثل الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات كمصدر أساس لتحقيق مزايا تنافسية لتنظيمات الأعمال، كما يقدم نظام التكاليف على أساس الأنشطة مدخلات مهمة لمقياس الأداء المتوازن تساعد على زيادة دقة مقاييس الأداء وتطوير استراتيجية تطوير الأعمال،كما خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: حتى يمكن تطبيق (BSC) بصورة فعالةعلى الإدارة العليا أن تدرك مجموعة من المتغيرات، أهمها: تهيئة مناخ العمل من أجل التغيير، تغيير ثقافة التنظيم بما يتلاءم مع الفكر الجديد، القدرة على وضع رؤية واستراتيجية طموحة لتنظيم الأعمال، تطبيق سياسة التعليم المستمر لخلق كوادر قادرة على التعامل مع المتغيرات الجديدة. ضرورة تطوير نظم التكاليف والمحاسبة الإدارية في الشركات المصرية لتوفير البيانات اللازمة لدعم القدرة التنافسية للمنتج المصري.

دراسة البشتاوي (2001) بعنوان: (تقويم الأداء وفق نظام BSC باستخدام التكامل بين نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة)، هدفت إلى دراسة حالة من قطاع المصارف وهو (بنك الأردن) في ضوء تطبيق نظام تقويم الأداء الشامل على خدمات المصرف، وتوصلت الدراسة إلى أن قياس التقديرات المتوازنة تترجم بدقة استراتيجية المنظمة، من خلال مقاييس الأداء الخاصة والعامة، وتضع خيارات لمعالجة الخلل، عن طريق اختيار البديل بين إعادة هندسة العمليات، أو تخفيض الكلف، التي تؤثر على محور الربحية، فضلا عن الاستجابة لحاجة الزبون.

2.8.2 : الدراسات الأجنبية:

دراسة(Hamid et. al., : 2010) بعنوان: "Using balanced scorecard in educational organizations"، هدفت إلى قياس مدى إمكانية استخدام قياس الأداء المتوازن بشكل خاص في المؤسسات التعليمية الحكومية بهدف تقويم الأداء بها من خلال مقارنة الأداء المخطط والمستهدف بالأداء الفعلي لتقييم نتائج تقديم خدمات التعليم عبر الإنترنت. وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام الأداء المتوازن أدى إلى تعظيم العائد من تقديم الخدمات التعليمية من خلال زيادة أعداد المستفيدين والمتلقين للخدمة مما انعكس على نمو إيرادات هذه الخدمة نتيجة تحسين الأداء الناتج من التطوير المستمر في تقديمها بناء على تقويم الأداء عبر منظور العملاء (الطلاب) كما توصلت الدراسة إلى أن تسهيل طرق تقديم الخدمة التعليمية والتغيير المستمر في واجهة المستخدم المبسطة تؤدي إلى التفاعل الدائم بين المستخدم والمؤسسة مما ينعكس على زيادة رضا الطالب ومن ثم زيادة ايرادات تقديم الخدمة.

دراسة (Creamer: 2010) بعنوان: " Learning a board Balanced Scorecard to improve corporate performance"، هدفت إلى إظهار كيفية تعزيز مدخل تقويم الأداء بأكثر من صورة على المستوى المالي وغير المالي، باستخدام بيانات وحقائق عن التعامل مع الآخرين لتوليد رؤية حديثة للمنشأة لتعزيز قدرتها على تحقيق المزيد من بريقها في دنيا الأعمال باستخدام آلية الأداء المتوازن لتطوير الخدمات المقدمة للعملاء. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الأداء المتوازن بمثابة اختيار موفق من الإدارة تعزز به نجاح المنشأة في وجودها في السوق الذى لايوجد به بقاء إلا للقادر على تقديم منتجات تحقق التنافسية في التكلفة والجودة.

دراسة (Kumar and Vijai ,2009) بعنوان: Effects of Age and Experience on Job Satisfaction and Organizational Commitment، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير العمر وخبرة العاملين على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، حيث وزعت على عينة الدراسة المكونة من 380 عاملا في المستويات الإدارية التنفيذية والوسطى والعليا من منظمات خاصة وعامة، عاملة في قطاعات المصارف والاتصالات في الهند. وقد توصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي قد اختلفا بصورة هامة عبر المراحل الوظيفية المختلفة للعاملين.وقد وجدت الدراسة أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين المتقدمين بالسن أكبر مما هو لدى الأصغر منهم سنا. كما أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي اختلفا بصورة هامة بالاعتماد على خبرة العمل للعاملين، وأن العمال الأكثر خبرة في العمل لديهم رضا وظيفي والتزام تنظيمي أعلى.

دراسة (McNair: 2009) بعنوان: "Boston"Cost Management"، هدفت إلى إلقاء الضوء حول أهمية اندماج مقاييس الاداء المالية وغير المالية لتقويم الاداء للمشروعات الخدمية

وخاصة انتاج الخدمات الإلكترونية حيث أشارت الدراسة إلى ان دور صناع القرار لايتوقف على مجرد مقترحات ودعم لصناعة القرار ولكن يتوقف على مؤشر الانجاز للوحدة الاقتصادية لتحقيق أهدافها من خلال الاداء المتوازن، كما اقترحت الدراسة تطوير المقاييس الداعمة لتقويم الأداء كتطوير أساليب ترشيد تكلفة الخدمة المقدمة للعميل من خلال تطوير المقاييس غير المالية لمجموعة مركبة من النماذج ساهمت في ابتكار مقاييس جديدة، كمصفوفة التركيز على مقترحات ومتطلبات تحديث خدمات العميل المتكاملة بأقل تكلفة ممكنة.

9.2 : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

ما يميز هذه الدراسة عن سابقاتها أنها تسعى لقياس مدى تطبيق كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في إحدى المؤسسات الحكومية التي لم يسبق إجراء دراسات حولها وهي دائرة الجمارك الأردنية. كما تمتاز هذه الدراسة بأنها تربط بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والالتزام المؤسسي بأبعاده المختلفة وذلك سعيا لامكانية إيجاد وسائل تقييم للأداء تجمع بين البعدين المالي وغير المالي بهدف تمكين الدائرة من النمو والازدهار في ظل البيئة العالمية الديناميكية المتحركة.

الفصل الثالث

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.3 : مقدمة

2.3: أساليب جمع البيانات

3.3 : مجتمع الدراسة وعينتها

4.3 : أداة الدراسة

5.3 : اختبار أداة الدراسة (الاستبانة)

1.5.3 صدق أداة الدراسة

2.5.3 ثبات أداة الدراسة

6.3 : الخصائص الديموغرافية للأفراد المجيبين على أسئلة الاستبانة

7.3 : عرض البيانات واختبار الفرضيات

الفصل الثالث

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.3. مقدمة:

يتضمن هذا الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى الأداة المستخدمة في الدراسة، ومعاملات صدقها وثباتها، كما يتضمن تحليل البيانات التي تم جمعها واختبار فرضيات الدراسة.

2.3.أساليب جمعالبيانات:

تم جمع البيانات اللازمة من المصادر التالية:

1. البيانات الثانوية: تم الحصول عليها من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة في الدوريات والمجلات العلمية والمراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة.
2. البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على الموظفين العاملين في دائرة الجمارك الأردنية.

3.3. مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في دائرة الجمارك الأردنية بداية العام (2012) وعددهم (2687) عامل في المرحلة الأساسية، وقد تم اختيار عينة عشوائية قوامها (498) عامل تم توزيع الاستبانة عليهم وقد استرد منها الباحث (403) استبانات، وتم اعتمادها لغايات التحليل والدراسة.

4.3.أداة الدراسة:

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة تكونت من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية للأفراد المجيبين على أسئلة الاستبانة.

الجزء الثاني:البيانات المتعلقة بقياس أبعاد الأداء المتوازن في دائرة الجمارك الأردنية، وتكون من أربعة أبعاد على النحو التالي:

البعد الأول: العملاء.

البعد الثاني: العمليات الداخلية .

البعد الثالث: التعليم والنمو .

البعد الرابع: المالي .

الجزء الثالث: البيانات المتعلقة بقياس مدى الالتزام المؤسسي لدى العاملين في دائرة الجمارك الأردنية، وتكون من ثلاثة أبعاد، على النحو التالي:

البعد الأول: الولاء للمنظمة .

البعد الثاني: الالتزام الاستمراري .

البعد الثالث: الالتزام الأخلاقي (المعياري).

5.3.اختبار أداة الدراسة (الاستبانة):

1.5.3. صـدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة تم عرضهافي صورتها الأولية على(10) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية في تخصص المحاسبة والقياس والتقويم، حيث قاموا بإبداء آرائهم حول ملاءمة فقرات الاستبانة، وسلامة صياغةأسئلة الدراسة من الناحية العلمية واللغوية، ومدى مناسبة الأسئلة للكشف عن موضوع الدراسة، ومدى وضوح الأسئلة من حيث المعنى، ومدى ارتباطها بالأبعاد التي أدرجت تحتها. وفي ضوء آراء المحكمين تم إجراء التعديلات اللازمة تعديلاً أو حذفاً أو إضافة، إلى أن تم اعتماد الاستبانة بصورتها النهائية الواردة في الملحق رقم (1).

2.5.3.ثبات أداة الدراسة:

للتأكـد مـن ثبـات أداة الدراسـة (الاسـتبانة) ،تـم حسـاب معامـل الاتسـاق الـداخلي (ألفا كرونباخ) والجدول التالي يبين هذه المعاملات لكل بعد من أبعاد الدراسة:

جدول (1)

معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ

الأبعـــــــــاد	معامل الاتساق الداخلي
العملاء	0.90
العمليات الداخلية	0.91
التعلم والنمو	0.91
المالي	0.88

أبعاد الأداء المتوازن مجتمعة	**0.95**
الولاء للمنظمة	0.93
الالتزام الاستمراري	0.83
الالتزام الاخلاقي	0.91
أبعاد الالتزام المؤسسي مجتمعة	**0.96**

يتضح من الجدول أعلاه ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، حيث تجاوزت النسبة المقبولة المتعارف عليها (60%).

6.3. الخصائص الديموغرافية للأفراد المجيبين على أسئلة الاستبانة:

يبين الجدول (2) الخصائص الديمغرافية للأفراد المجيبين على أسئلة الاستبانة، والتي كانت على النحو التالي:

جدول (2)

الخصائص الديموغرافية للأفراد المجيبين لأسئلة الاستبانة

المتغيرات	**الفئات**	**التكرار**	**النسبة**
العمر	أقل من 25 سنة	7	%1.7
	25سنة -أقل من 35 سنة	134	%33.3
	من 35 سنة - أقل من 45 سنة	148	%36.7
	45سنة فأكثر	114	%28.3
	المجمـــــــــــوع	**403**	**%100**
المستوى التعليمي	دبلوم متوسط	35	%8.7
	بكالوريوس	283	%70.2
	ماجستير	75	%18.6
	دكتوراه	10	%2.5
	المجمـــــــــوع	**403**	**%100**
التخصص العلمي	محاسبة	88	%21.8

	إدارة أعمال	100	%24.8
	اقتصاد	70	%17.4
	أخرى (قانون، مالية، ادارة عامة)	145	%36.0
	المجمـــــــــوع	**403**	**%100**
المسمى الوظيفي	مدير	20	%5.0
	مساعد مدير	30	%7.4
	رئيس قسم	90	%22.3
	موظف	263	%65.3
	المجمـــــــــوع	**403**	**%100**
عدد سنوات الخبرة في العمل	أقل من 5 سنوات	37	%9.2
	من 5-أقل من 10 سنوات	140	%34.7
	من 10 - أقل 15	83	%20.6
	15سنة فأكثر	143	%35.5
	المجمـــــــــوع	**403**	**%100**
الدخل الشهري	أقل من 400 دينار	17	%4.2
	من 400-أقل من 600 دينار	115	%28.5
	من 600-الى أقل من 800 دينار	157	%39.0
	800دينار فأكثر	114	%28.3
	المجمـــــــــوع	**403**	**%100**

يتبين من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة لمتغير العمر (36.7%)كانت للفئة (35 سنة – أقل من 45 سنة) ويدل ذلك على وجود القدرات الشابة التي تتبناها دائرة الجمارك الأردنية لاستثمار طاقاتها وخاصة ان نسبة الشباب في المجتمع الأردني تفوق (70%). بينما بلغت أعلى نسبة لمتغير المستوى التعليمي لفئة البكالوريوس (70.2%)، ويدل ذلك على استقطاب دائرة الجمارك الأردنية لحملة الشهادات الجامعية. وقد بلغت أعلى نسبة لمتغير التخصص العلمي لفئة الأخرى (الخبرة بالمجالات الإدارية والاقتصادية) (36.0%)، وذلك لوجود خبرات سابقة عينت

بدائرة الجمارك الأردنية ونتيجة لخبرتها الطويلة ومواكبتها عدد من الدورات والقرارات التي ساهمت في تطوير نظام الجمارك فقد كان لها الأثر بتولي مناصب لتدريب الفئات المعينة في الجمارك من الفئات الشابة. أما بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي فقد بلغت أعلى نسبة لفئة الموظفين (65.3%)، وذلك لأن العينة كانت عشوائية وتخص العاملين في دائرة الجمارك الأردنية بشكل عام. وقد بلغت أعلى نسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة لفئة (15سنة فأكثر) (35.5%)، وهذا يدل على وجود خبرة كافية لدى المجيبين لفهم طبيعة عمل الدائرة. أما متغير الدخل الشهري فقد بلغت أعلى نسبة لفئة (من 600 دينار-الى أقل من 800 دينار)(39.0%) ويدل ذلك على تقدير دائرة الجمارك الأردنية لجهود العاملين من حيث مستوى الرواتب ليتناسب مع طبيعة العمل.

7.3. عرض البيانات و اختبار الفرضيات:

تم في هذا الجزء عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأبعاد المختلفة التي تقيس متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها، وعلى النحو التالي:

H01: لا تطبق دائرة الجمارك الأردنية بعد العملاء كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها.

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد العملاء، وكانت النتائج كم ايوضحها الجدول التالي:

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد العملاء مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	7	تحرص دائرة الجمارك الأردنية على رضا مراجعيها عن مستوى الخدمات والتسهيلات المقدمة.	4.19	.893	مرتفع
2	6	تسعى دائرة الجمارك الأردنية لتقليص الفترة الزمنية التي يقضيها العميل لإنجاز معاملته.	4.31	.805	مرتفع
3	5	تهتم دائرة الجمارك الأردنية بملاحظات العملاء وتأخذ بها لتسهيل معاملات العملاء.	4.01	1.032	مرتفع
4	4	توفر دائرة الجمارك الأردنية أداة تقييم للعملاء حول الخدمات المقدمة.	4.41	.753	مرتفع
5	3	يعتبر رضى المراجعين أحد المعايير التي تستند إليها دائرة الجمارك الأردنية في قياس أدائها.	4.35	.740	مرتفع
6	2	تطبق دائرة الجمارك الأردنية نظام الجودة ونظام الآيزو بما يسهل معاملات العملاء.	4.27	.810	مرتفع
7	1	تهتم دائرة الجمارك الأردنية بخفض عدد شكاوى متلقي الخدمة كمؤشر على جودة الخدمات المقدمة للعملاء.	4.43	.717	مرتفع
		بعد العملاء ككل	4.46	.511	مرتفع

يبين الجدول (3) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (4.01– 4.43)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على" تهتم دائرة الجمارك الأردنية بخفض عدد شكاوى متلقي الخدمة كمؤشر على جودة الخدمات المقدمة للعملاء" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.43)، بينما جاءت الفقرة رقم (5) "تهتم دائرة الجمارك الأردنية بملاحظات العملاء وتأخذ بها لتسهيل معاملات العملاء" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.01). وبلغ المتوسط الحسابي لبعد العملاء ككل (4.46).

ويدل ذلك على سعي دائرة الجمارك لتطوير نظام العمل بينها وبين العملاء وتسهيل مهامهم وإنجازها بأسرع وقت.

وبهدف اختبار الفرضية تم استخدام one sample t-test، ويبين الجدول رقم (4) نتائج اختبار الفرضية الأولى:

جدول رقم (4)

نتائج اختبار one sample t-test للفرضية الأولى

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	T الجدولية	Sig. (*)	نتيجة اختبار الفرضية العدمية
4.46	0.511	8.73	1.96	0.000	رفض

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05).

يبين الجدول (4) أن قيمة T المحسوبة (8.73) أكبر من قيمتها الجدولية (1.96)، وأن قيمة مستوى الدلالة (0.000) دالة احصائيا عند مستوى (0.05)، وعليه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، مما يعني أن دائرة الجمارك الأردنية تطبق بعد العملاء كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها.

H02: لا تطبق دائرة الجمارك الأردنية بعد العمليات الداخلية كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها.

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد العمليات الداخلية، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جـدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد العمليات الداخلية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
19	8	توفر دائرة الجمارك الأردنية الخدمات الالكترونية لبعض معاملاتها لتسهيل معاملات العملاء.	4.54	.643	مرتفع
18	9	توفر دائرة الجمارك الأردنية نشرات تعريفية للعملاء توضح طرق سير المعاملات والقسم الذي يُعنى بها.	4.51	.636	مرتفع
17	10	تسعى دائرة الجمارك الأردنية إلى تسهيل متطلبات الكفالات المالية (الضمانات المالية) قدر الإمكان لتسهيل معاملات العميل.	4.61	.586	مرتفع
16	11	تسعى دائرة الجمارك الأردنية إلى توفير أعلى درجة ممكنة من الجودة في أداء الخدمات التي تقدمها وبأقل تكلفة ممكنة.	4.55	.630	مرتفع
15	12	تسمح دائرة الجمارك الأردنية بتوفير أجهزة الصراف الآلي داخل الدائرة أو بالقرب منها لتسهيل معاملات العملاء المالية.	4.33	.874	مرتفع
14	13	توفر دائرة الجمارك الأردنية خدمة الحصول على نتائج معاملة العميل الكترونياً لتوفير الوقت والجهد للعميل والموظف.	4.28	.883	مرتفع
13	14	توفر دائرة الجمارك الأردنية نظام الربط الالكتروني بين الأقسام والمراكز التابعة لها لتسهيل متابعة المعاملات.	4.05	1.138	مرتفع
12	15	تسعى دائرة الجمارك الأردنية إلى تعيين الطاقات العلمية والمهنية لرفع الأداء داخل الدائرة.	4.58	.643	مرتفع
11	16	تعتبر دائرة الجمارك الأردنية من أول المؤسسات التي ارتبطت بنظام الحكومة الالكترونية.	4.27	.892	مرتفع
10	17	توفر دائرة الجمارك الأردنية دليل المهام للعاملين والمراجعين لتسهيل سير عملهم بالمعاملات.	4.26	.814	مرتفع
9	18	يتوفر لدى دائرة الجمارك الأردنية نظام الحوافز والمكافآت القائم على العدالة والشفافية بين العاملين.	4.25	.919	مرتفع
8	19	تتوفر لدى دائرة الجمارك الأردنية خطة سنوية تتضمن تطوير عملها.	4.39	.743	مرتفع
		بعد العمليات الداخلية ككل	4.27	.537	مرتفع

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (4.33- 4.61)، حيث جاءت الفقرة رقم (10) والتي تنص على" تسعى دائرة الجمارك الأردنية إلى تسهيل متطلبات الكفالات المالية (الضمانات المالية) قدر الإمكان لتسهيل معاملات العميل " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.61)، بينما جاءت الفقرة رقم (13) "تسمح دائرة الجمارك الأردنية بتوفير أجهزة

الصراف الآلي داخل الدائرة أو بالقرب منها لتسهيل معاملات العملاء المالية " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.33). وبلغ المتوسط الحسابي للعمليات الداخلية ككل(4.27).

وتدل النتائج على سعي دائرة الجمارك الأردنية إلى تشجيع الاستثمار والاقتصاد الوطني من خلال تسهيل المعاملات المالية والحد من العقبات التي يواجهها المستثمرونعند العمل بأي مشروع، مما يؤكد اهتمام دائرة الجمارك الأردنية بتشجيع المستثمرين على المساهمة في رفع سوية الاقتصاد الأردني.

وبهدف اختبار الفرضية تم استخدام one sample t-test، ويبين الجدول رقم (6) نتائج اختبار الفرضية الثانية:

جدول رقم (6)

نتائج اختبار one sample t-test للفرضية الثانية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	T الجدولية	Sig. (*)	نتيجة اختبار الفرضية العدمية
4.27	0.537	7.95	1.96	0.000	رفض

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05).

يبين الجدول (6) أن قيمة T المحسوبة (7.95) أكبر من قيمتها الجدولية (1.96)، وأن قيمة مستوى الدلالة (0.000) دالة احصائيا عند مستوى (0.05)، وعليه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، مما يعني أن دائرة الجمارك الأردنية تطبق بعد العمليات الداخلية كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها.

H03: لا تطبق دائرة الجمارك الأردنية بعد التعلم والنمو كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها.

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التعلم والنمو، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التعلم والنمومرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقـــــــــــرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
27	20	تقوم دائرة الجمارك الأردنية بتدريب العاملين من خلال عقد برامج تدريبية ملائمة تساعد الموظف على تحسين أدائه الوظيفي.	4.42	.727	مرتفع
26	21	تهتم دائرة الجمارك الأردنية بتعيين الكفاءات من أصحاب الخبرة العلمية والمهنية في المجالات التي يعملون بها.	4.01	.932	مرتفع
25	22	تتميز دائرة الجمارك الأردنية بإنصاف موظفيها بالرواتب والحوافز الشهرية مما يدفعهم إلى الانتماء و عدم ترك العمل.	4.42	.750	مرتفع
24	23	تحرص دائرة الجمارك الأردنية على التمسك بالطاقات والخبرات العاملة لديها وتطويرها وتدريبها.	4.63	.565	مرتفع
23	24	تسعى دائرة الجمارك الأردنية إلى إدخال جميع البرامج الجديدة التي تساعد الموظف على أداء مهامه.	4.61	.589	مرتفع
22	25	تحفز دائرة الجمارك الأردنية العاملين لديها على الحصول على الدرجات العلمية والشهادات المهنية.	4.55	.698	مرتفع
21	26	تحرص دائرة الجمارك الأردنية على حضور العاملين فيها المؤتمرات وورش العمل واللقاءات التي من شأنها صقل خبراتهم، وتنمية مهاراتهم.	4.55	.657	مرتفع
20	27	تعد دائرة الجمارك الأردنية خطة تدريبية مقترحة تشمل جميع العاملين بالتناوب.	4.60	.601	مرتفع
		بعد التعلم والنمو ككل	3.94	.708	مرتفع

يبين الجدول (7) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (4.01- 4.63)، حيث جاءت الفقرة رقم (23) والتي تنص على" تحرص دائرة الجمارك الأردنية على التمسك بالطاقات والخبرات العاملة لديها وتطويرها وتدريبها" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.63)، بينما جاءت

الفقرة رقم (21) "تهتم دائرة الجمارك الأردنية بتعيين الكفاءات من أصحاب الخبرة العلمية والمهنية في المجالات التي يعملون بها" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.01). وبلغ المتوسط الحسابي التعلم والنمو ككل (3.94).

وتدل النتائج على أن دائرة الجمارك الأردنية لديها رؤيا مستمرة بالتطوير مما يدفعها لتطوير كادر العمل من الموظفين ليصلوا إلى مستوى يساعدهم على تطوير دائرة الجمارك والاطلاع على تجارب وخبرات المؤسسات الأخرى من خلال تدريبهم ليصلوا إلى مستوى عالي من العطاء.

وبهدف اختبار الفرضية تم استخدام one sample t-test، ويبين الجدول رقم (8) نتائج اختبار الفرضية الثالثة:

جدول رقم (8)

نتائج اختبار one sample t-test للفرضية الثالثة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	T الجدولية	Sig. (*)	نتيجة اختبار الفرضية العدمية
3.94	0.708	5.56	1.96	0.000	رفض

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05).

يبين الجدول (8) أن قيمة T المحسوبة (5.56) أكبر من قيمتها الجدولية (1.96)، وأن قيمة مستوى الدلالة (0.000) دالة احصائيا عند مستوى (0.05)، وعليه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، مما يعني أن دائرة الجمارك الأردنية تطبق بعد التعلم والنمو كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها.

H04: لا تطبق دائرة الجمارك الأردنية البعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها.

تما ستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد المالي، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد المالي مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقـــــــــرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
32	28	تحقق دائرة الجمارك الأردنية فائضا من الإيرادات السنوية حسب القوانين والنظم والتعليمات السارية.	4.52	.624	مرتفع
31	29	تحقق الاتفاقيات المحلية والدولية العائدات المالية التي تتوقعها دائرة الجمارك الأردنية.	4.34	.836	مرتفع
30	30	توفر دائرة الجمارك الأردنية البرامج التي تزيد من العائدات المالية المحلية والدولية، بشرط الالتزام بالقوانين والنظم والتعليمات السارية.	4.36	.618	مرتفع
29	31	تسعى دائرة الجمارك الأردنية إلى الدخول ببرامج جديدة لزيادة عائداتها السنوية.	4.33	.610	مرتفع
28	32	يتم استثمار الممتلكات والعائدات والموارد المتاحة لدائرة الجمارك الأردنية لزيادة العائدات المالية السنوية.	4.44	.530	مرتفع
		البعد المالي ككل	4.05	.659	مرتفع

يبين الجدول (9) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (4.33- 4.52)، حيث جاءت الفقرة رقم (28) والتي تنص على" تحقق دائرة الجمارك الأردنية فائضا من الإيرادات السنوية حسب القوانين والنظم والتعليمات السارية " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.52)، بينما جاءت الفقرة رقم (31) "تسعى دائرة الجمارك الأردنية إلى الدخول ببرامج جديدة لزيادة عائداتها السنوية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.33). وبلغ المتوسط الحسابي للبعد المالي ككل (4.05).

وتدل النتائج على الشفافية التي تتمتع بها دائرة الجمارك الأردنية حيث تحقق إيراداتها ضمن قوانين وأنظمة واضحة للجميع وليس حسب قوانين وأنظمة داخلية عشوائية غير مصادق عليها.

وبهدف اختبار الفرضية تم استخدام one sample t-test، ويبين الجدول رقم (10) نتائج اختبار الفرضية الرابعة:

جدول رقم (10)

نتائج اختبار one sample t-test للفرضية الرابعة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	T الجدولية	Sig. (*)	نتيجة اختبار الفرضية العدمية
4.05	0.659	6.15	1.96	0.001	رفض

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05).

يبين الجدول (10) أن قيمة T المحسوبة (6.15) أكبر من قيمتها الجدولية (1.96)، وأن قيمة مستوى الدلالة (0.001) دالة احصائيا عند مستوى (0.05)، وعليه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، مما يعني أن دائرة الجمارك الأردنية تطبق البعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها.

H05: لا يتحقق بعد الولاء للمنظمة (كأحد أبعاد الالتزام المؤسسي) لدى العاملين في دائرة الجمارك الأردنية.

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الولاء للمنظمة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الولاء للمنظمة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	10	أبادر بمساعدة زملائي بالعمل إذا دعت الحاجة لذلك بكل مودة.	4.61	.586	مرتفع
2	8	أعمل جاهداً على عكس الصورة الإيجابية لدائرة الجمارك الأردنية في كل موقف يصادفني.	4.54	.643	مرتفع
3	9	أسعى جاهدا لتقديم كل ما هو جديد في عملي في دائرة الجمارك الأردنية حتى أشعر بتميزها.	4.51	.636	مرتفع
4	7	إخلاصي لعملي في دائرة الجمارك الأردنية نابع عن قناعتي بضرورة احترام أنظمتها وقوانينها.	4.43	.717	مرتفع
5	4	أشعر بالفخر عندما يتحدث الآخرون عن دائرة الجمارك الأردنية.	4.41	.753	مرتفع
6	5	أسعى جاهداً بتحبيب زملاء العمل والمواطنين بدائرة الجمارك الأردنية .	4.35	.740	مرتفع
7	2	أشعر بحب عملي أثناء تواجدي في عملي بدائرة الجمارك الأردنية .	4.31	.805	مرتفع
8	6	أحاول إقناع زملائي بحب دائرة الجمارك الأردنية إذا تذمر أحدهم من موقف معين تعرض له بها.	4.27	.810	مرتفع
9	1	أشعر بأنني فرد من أسرة متكاملة في دائرة الجمارك الأردنية.	4.19	.893	مرتفع
10	3	الراحة النفسية التي أشعر فيها بعملي في دائرة الجمارك الأردنية تجعلني أفضل عملي بالدائرة على أي مكان أخر.	4.01	1.032	مرتفع
		بعد الولاء للمنظمة ككل	4.36	.618	مرتفع

يبين الجدول (11) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (4.01- 4.61)، حيث جاءت الفقرة رقم (10) والتي تنص على"أبادر بمساعدة زملائي بالعمل إذا دعت الحاجة لذلك بكل مودة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.61)، بينما جاءت الفقرة رقم (3) ونصها "الراحة النفسية التي أشعر فيها بعملي في دائرة الجمارك الأردنية تجعلني أفضل عملي بالدائرة على أي مكان أخر" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.01). وبلغ المتوسط الحسابي للولاء للمنظمة ككل (4.36).

تبين النتائج أن دائرة الجمارك الأردنية تمتاز بوجود فريق يعمل بروح جماعية والتزام مؤسسي عالي حيث حازت الفقرة "أبادر بمساعدة زملائي بالعمل إذا دعت الحاجة لذلك بكل مودة"على أعلى نسبة وذلك دليل على وجود حب لدائرة الجمارك وحب العمل فيها بدون إجبار قانوني بل من دافع داخلي للموظف.

وبهدف اختبار الفرضية تم استخدام one sample t-test، ويبين الجدول رقم (12) نتائج اختبار الفرضية الخامسة:

جدول رقم (12)

نتائج اختبارone sample t-testللفرضية الخامسة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	T الجدولية	Sig. (*)	نتيجة اختبار الفرضية العدمية
4.36	0.618	7.06	1.96	0.000	رفض

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05).

يبين الجدول (12) أن قيمة T المحسوبة (7.06) أكبر من قيمتها الجدولية (1.96)، وأن قيمة مستوى الدلالة (0.000) دالة احصائيا عند مستوى (0.05)، وعليه يتم رفض الفرضية

العدمية وقبول الفرضية البديلة، مما يعني تحقق بعد الولاء للمنظمة (كأحد أبعاد الالتزام المؤسسي) لدى العاملين في دائرة الجمارك الأردنية.

H06: لا يتحقق بعد الالتزام الاستمراري (كأحد أبعاد الالتزام المؤسسي) لدى العاملين في دائرة الجمارك الأردنية.

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الالتزام الاستمراري، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الالتزام الاستمراري مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	15	أسعى جاهدا مع زملائي في العمل لحصول دائرة الجمارك الأردنية على المراكز المتقدمة والجوائز المحلية والعالمية مثل (جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز).	4.58	.643	مرتفع
2	11	أسعى إلى توثيق العلاقة بيني وبين زملائي بالعمل.	4.55	.630	مرتفع
3	12	أتقبل كل عمل أكلف به في دائرة الجمارك الأردنية مقابل استمراري بالعمل بها.	4.33	.874	مرتفع
4	13	أشعر بالقلق إذا واجهت أي مشكلة ممكن أن تفقدني وظيفتي في دائرة الجمارك الأردنية.	4.28	.883	مرتفع
5	16	طبيعة القوانين والعدالة في دائرة الجمارك الأردنية تدفعني إلى الاستمرار في العمل فيها.	4.27	.892	مرتفع
6	17	أحاول حل المشكلات التي تواجهني بعملي بأسلوب عملي وحضاري لتقليل فرصة خسارتي لعملي.	4.26	.814	مرتفع
7	14	لدي الرغبة في الاستمرار في وظيفتي إذا سمح القانون حتى بعد بلوغ سن التقاعد.	4.05	1.138	مرتفع
		بعد الالتزام الاستمراري ككل	4.33	.610	مرتفع

يبين الجدول (13) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (4.05– 4.58)، حيث جاءت الفقرة رقم (15) والتي تنص على"أسعى جاهدا مع زملائي في العمل لحصول دائرة الجمارك الأردنية على المراكز المتقدمة والجوائز المحلية والعالمية مثل (جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز)" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.58)، بينما جاءت الفقرة رقم (14) ونصها "لدي الرغبة في الاستمرار في وظيفتي إذا سمح القانون حتى بعد بلوغ سن التقاعد" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.05). وبلغ المتوسط الحسابي للالتزام الاستمراري ككل (4.33).

تبين النتائج أن وعي الموظفين في دائرة الجمارك الأردنية وحبهم وعلاقتهم العملية والودية لوظيفتهم وسعيهم لوصول مؤسستهم إلى حيازة أفضل الجوائز مما يدل على إدراكهم لأهميتها وإيمانهم برؤيتها ورسالتها وشعورهم بأنهم جزء منها.

وبهدف اختبار الفرضية تم استخدام one sample t-test، ويبين الجدول رقم (14) نتائج اختبار الفرضية السادسة:

جدول رقم (14)

نتائج اختبار one sample t-test للفرضية السادسة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	T الجدولية	Sig. (*)	نتيجة اختبار الفرضية العدمية
4.33	0.610	7.10	1.96	0.000	رفض

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05).

يبين الجدول (14) أن قيمة T المحسوبة (7.10) أكبر من قيمتها الجدولية (1.96)، وأن قيمة مستوى الدلالة (0.000) دالة احصائيا عند مستوى (0.05)، وعليه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، مما يعني تحقق بعد الالتزام الاستمراري (كأحد أبعاد الالتزام المؤسسي) لدى العاملين في دائرة الجمارك الأردنية.

H07: لا يتحقق بعد الالتزام الأخلاقي (المعياري) (كأحد أبعاد الالتزام المؤسسي) لدى العاملين في دائرة الجمارك الأردنية.

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الأخلاقي (المعياري)، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (15)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الالتزام الأخلاقي (المعياري)مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقـــــــــــرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	23	أحرص على الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي في دائرة الجمارك الأردنية.	4.63	.565	مرتفع
2	24	ألتزم بالقوانين والأنظمة المعمول أحاول جاهداً الالتزام بها في دائرة الجمارك الأردنية.	4.61	.589	مرتفع
3	27	أحترم خصوصيات زملائي وطبيعة عملهم المكلفين به.	4.60	.601	مرتفع
4	25	أفضل إظهار نجاح موظفي القسم كفريق عمل أكثر من النجاح بصورة منفردة.	4.55	.698	مرتفع
4	26	ألتزم بعدم تجاوز الأنظمة المعمول بها في دائرة الجمارك الأردنية لتفادي الوقوع في الأخطاء أثناء العمل.	4.55	.657	مرتفع
6	28	أحرص على متابعة التطورات التي تحصل داخل دائرة الجمارك الأردنية.	4.52	.624	مرتفع
7	20	أسعى للاستمرار والحصول على التدرج الوظيفي في دائرة الجمارك الأردنية .	4.42	.727	مرتفع

الرتبة	الرقم	الفقـــــــــــرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
7	22	أسعى جاهداً لوصول دائرة الجمارك الأردنية إلى التميز بين المؤسسات الأخرى.	4.42	.750	مرتفع
9	19	وظيفتي في دائرة الجمارك الأردنية أكسبتني خبرة كبيرة في مجال عملي.	4.39	.743	مرتفع
10	29	أحرص على إبلاغ مديري بكل ما يواجهني من مواقف إيجابية أو سلبية أثناء العمل.	4.34	.836	مرتفع
11	18	تمسكي بوظيفتي في دائرة الجمارك الأردنية لا يعود لتحقيق النفع المادي فقط .	4.25	.919	مرتفع
12	21	يتيح المديرون للموظفين في دائرة الجمارك الأردنية تقديم أفكارهم ويساعدونهم على تطبيقها قدر الإمكان.	4.01	.932	مرتفع
بعد الالتزام الأخلاقي ككل			4.44	.530	مرتفع

يبين الجدول (15) أنالمتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (4.01– 4.63)، حيث جاءت الفقرة رقم (23) والتي تنص على"أحرص على الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي في دائرة الجمارك الأردنية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.63)، بينما جاءت الفقرة رقم (21) ونصها "يتيح المديرون للموظفين في دائرة الجمارك الأردنية تقديم أفكارهم ويساعدونهم على تطبيقها قدر الإمكان" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.01). وبلغ المتوسط الحسابي للالتزام الأخلاقي ككل (4.44).

تبين النتائج ارتفاع المستوى العام للالتزام الأخلاقي (المعياري) لدى العاملين في دائرة الجمارك الأردنية وحرصهم على عدم تجاوز الأنظمة والتعليمات والتقيد بها، والحرص على الوصول بالدائرة إلى أعلى درجات التميز بين المؤسسات الأخرى.

وبهدف اختبار الفرضية تم استخدام one sample t-test، ويبين الجدول رقم (16) نتائج اختبار الفرضية السابعة:

جدول رقم (16)

نتائج اختبار one sample t-test للفرضية السابعة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	T الجدولية	Sig. (*)	نتيجة اختبار الفرضية العدمية
4.44	0.530	8.38	1.96	0.000	رفض

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05).

يبين الجدول (16) أن قيمة T المحسوبة (8.38) أكبر من قيمتها الجدولية (1.96)، وأن قيمة مستوى الدلالة (0.000) دالة احصائيا عند مستوى (0.05)، وعليه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، مما يعني تحقق بعد الالتزام الأخلاقي (المعياري) (كأحد أبعاد الالتزام المؤسسي) لدى العاملين في دائرة الجمارك الأردنية.

ويمكن تلخيص نتائج قياس أبعاد الالتزام المؤسسي في الجدول رقم (17) وعلى النحو التالي:

جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للالتزام المؤسسي لدى العاملين في دائرة الجمارك الأردنية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	أبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	الالتزام الأخلاقي	4.44	.530	مرتفع
2	1	الولاء للمنظمة	4.36	.618	مرتفع
3	2	الالتزام الاستمراري	4.33	.610	مرتفع
الالتزام المؤسسي ككل			4.39	.535	مرتفع

يبين الجدول (17) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (4.33–4.44)، حيث جاء بعد الالتزام الأخلاقي في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.44)، بينما جاء بعد الالتزام الاستمراري في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.33)، وبلغ المتوسط الحسابي للالتزام المؤسسي ككل(4.39).

تدل النتائج على وجود قيم أخلاقية سامية لدى الموظفين في دائرة الجمارك الأردنية، تساهم في بناء علاقة طيبة مع زملائهم وتربطهم بمؤسستهم وزيادة حرصهم على نجاحها واستمراريتها.

H08: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بعد العملاء (كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن) على الالتزام المؤسسي لدى العاملين في دائرة الجمارك الأردنية.

بهدف اختبار الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار لتحديد أثر تطبيق بعد العملاء على الالتزام المؤسسي لدى العاملين في دائرة الجمارك الأردنية، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (18)

تحليل الانحدار لأثر تطبيق بعد العملاء على الالتزام المؤسسي لدى العاملين في دائرة الجمارك الأردنية

المتغير المستقل	Beta	R^2	T المحسوبة	Sig.
العملاء	0.539	0.290	12.801	0.000

المتغير التابع: الالتزام المؤسسي.

يتبين من الجدول أعلاه أن القدرة التفسيرية (R^2) لبعد العملاء قد بلغت (0.290) أي أنبعد العملاء فسر ما قيمته 29% منالالتزام المؤسسي.كما تبين وجود اثر إيجابي دال إحصائيا لبعد العملاء على الالتزام المؤسسيإذ بلغت الدلالة الاحصائية لقيمة T المحسوبة 0.000.

في ضوء نتائج التحليل السابق فإنه يمكن رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بعد العملاء (كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن) على الالتزام المؤسسي لدى العاملين في دائرة الجمارك الأردنية.

H09: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بعد العمليات الداخلية (كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن) على الالتزام المؤسسي لدى العاملين في دائرة الجمارك الأردنية.

بهدف اختبار الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار لتحديد أثر تطبيق بعد العمليات الداخلية على الالتزام المؤسسي لدى العاملين في دائرة الجمارك الأردنية، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (19)

تحليل الانحدار لأثر تطبيق بعد العمليات الداخلية على الالتزام المؤسسي لدى العاملين في دائرة الجمارك الأردنية

المتغير المستقل	Beta	R^2	T المحسوبة	Sig.
العمليات الداخلية	0.620	0.384	15.804	0.000

المتغير التابع: الالتزام المؤسسي.

يتبين من الجدول أعلاه أن القدرة التفسيرية (R^2) لبعد العمليات الداخلية قد بلغت (0.384) أي أنبعد العمليات الداخلية فسر ما قيمته 38.4% منالالتزام المؤسسي.كما تبين وجود

اثر إيجابي دال إحصائيا لبعد العمليات الداخلية على الالتزام المؤسسيإذ بلغت الدلالة الاحصائية لقيمة T المحسوبة 0.000.

في ضوء نتائج التحليل السابق فإنه يمكن رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بعد العمليات الداخلية (كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن) على الالتزام المؤسسي لدى العاملين في دائرة الجمارك الأردنية.

H010: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بعد التعلم والنمو (كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن) على الالتزام المؤسسي لدى العاملين في دائرة الجمارك الأردنية.

بهدف اختبار الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار لتحديد أثر تطبيق بعد التعلم والنمو على الالتزام المؤسسي لدى العاملين في دائرة الجمارك الأردنية، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (20)

تحليل الانحدار لأثر تطبيق بعد التعلم والنمو على الالتزام المؤسسي لدى العاملين في دائرة الجمارك الأردنية

المتغير المستقل	Beta	R^2	T المحسوبة	Sig.
التعلم والنمو	0.643	0.413	16.808	0.000

المتغير التابع: الالتزام المؤسسي.

يتبين من الجدول أعلاه أن القدرة التفسيرية (R^2) لبعد التعلم والنمو قد بلغت (0.413) أي أنبعد التعلم والنمو فسر ما قيمته 41.3% منالالتزام المؤسسي.كما تبين وجود اثر إيجابي دال

إحصائيا لبعد التعلم والنمو على الالتزام المؤسسيإذ بلغت الدلالة الاحصائية لقيمة T المحسوبة 0.000.

في ضوء نتائج التحليل السابق فإنه يمكن رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بعد التعلم والنمو (كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن) على الالتزام المؤسسي لدى العاملين في دائرة الجمارك الأردنية.

H011: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق البعد المالي (كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن) على الالتزام المؤسسي لدى العاملين في دائرة الجمارك الأردنية.

بهدف اختبار الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار لتحديد أثر تطبيق البعد المالي على الالتزام المؤسسي لدى العاملين في دائرة الجمارك الأردنية، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (21)

تحليل الانحدار لأثر تطبيق البعد المالي على الالتزام المؤسسي لدى العاملين في دائرة الجمارك الأردنية

المتغير المستقل	Beta	R^2	T المحسوبة	Sig.
البعد المالي	0.533	0.284	12.616	0.000

المتغير التابع: الالتزام المؤسسي.

يتبين من الجدول أعلاه أن القدرة التفسيرية (R^2) للبعد المالي قد بلغت (0.284) أي أن البعد المالي فسر ما قيمته 28.4% منالالتزام المؤسسي.كما تبين وجود اثر إيجابي دال إحصائيا للبعد المالي على الالتزام المؤسسيإذ بلغت الدلالة الاحصائية لقيمة T المحسوبة 0.000.

في ضوء نتائج التحليل السابق فإنه يمكن رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق البعد المالي (كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن) على الالتزام المؤسسي لدى العاملين في دائرة الجمارك الأردنية.

نتائج الدراسة:

من خلال تحليل البيانات واختبار الفرضيات، أمكن للباحث التوصل إلى النتائج التالية:

1. تطبق دائرة الجمارك الأردنية أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة (بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، البعد المالي) في تقييم أدائها.
2. هناك تفاوت في درجة تطبيق دائرة الجمارك الأردنية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة في تقييم أدائها، حيث بلغت درجة تطبيقها مرتبة تنازليا على النحو التالي: بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، البعد المالي، بعد التعلم والنمو.
3. هناك التزام مؤسسي بدرجة مرتفعة لدى العاملين في دائرة الجمارك الأردنية بأبعاده الثلاثة (الولاء للمنظمة، الالتزام الاستمراري، الالتزام الأخلاقي (المعياري)).
4. هناك تفاوت في درجة تحقق أبعاد الالتزام المؤسسي لدى العاملين في دائرة الجمارك الأردنية، حيث بلغت درجة تحققها مرتبة تنازليا على النحو التالي: الالتزام الأخلاقي (المعياري)، الولاء للمنظمة، الالتزام الاستمراري.
5. هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة (بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، البعد المالي) على الالتزام المؤسسي لدى العاملين في دائرة الجمارك الأردنية.

توصيات الدراسة:

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحث بما يلي:

1- العمل على زيادة الوعي والمعرفة بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن لدى العاملين في دائرة الجمارك الأردنية، باعتبارها أساسا لنجاح جهود قياس الأداء المؤسسي وزيادة الانتاجية للعاملين وانتمائهم لمؤسستهم.

2- أن تعمل دائرة الجمارك الأردنية على تعزيز تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

3- باعتبارها نظاماً متكاملاً للإدارة الاستراتيجية ووسيلة لترشيد قرارات المديرين وتوجيه سلوكهم وتقويم الأداء، لأن تطبيقها يحقق العديد من المزايا لدائرة الجمارك الأردنية وتحقيق نتائج إيجابية على مستوى دائرة الجمارك الأردنية في جميع المجالات.

4- إقامة الدورات التدريبية المتخصصة حول موضوع بطاقة الأداء المتوازن لتدريب العاملين في دائرة الجمارك الأردنية على كيفية تطبيقها بشكل فاعل، والمزايا التي تحققها دائرة الجمارك الأردنية من وراء ذلك.

قائمةالمصادر المراجع

المراجع العربية:

- الأحمدي، طلال بن عايد، "الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة": دراسة ميدانية للمرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض، **المجلة العربية للإدارة،** المجلد(24)، العدد (1)، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص1-44(2004).
- البتانوني، علاء، "تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن ونظام التكلفة على أساس النشاط على أداء تنظيمات الأعمال"، **مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية،** المجلد (41)، العدد (1)، ص373-337(2004).
- البشتاوي، سليمان حسين سليمان، "**تقويم الأداء وفق نظام BSC باستخدام التكامل بين نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة:دراسة حالة في أحد المصارف الأردنية**"، رسالة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد،2004، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
- جودة، محفوظ أحمد، "تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية: دراسة ميدانية"، **المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية**، سلسلة العلوم الإنسانية، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن، العدد1، المجلد12، ص273-292(2008).
- حسين، زينب احمد عزيز، نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء (إطار مقترح)، ورقة عمل مقدمة إلى (**المؤتمر العربي الثاني في الإدارة القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية)**،2001، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- حمادات، محمد حسن، **قيم العمل والالتزام التنظيمي لدى المديرين والمعلمين في المدارس**، 2006، دار الحامد للنشر، عمان، الاردن.

- خطـاب، عايـدة سـيد، **الإدارة والتخطـيط الاسـتراتيجي**، الطبعـة الأولـى، 1985، دار الفكـر العربي، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- الخليل، محار عبد الله،**تطبيق أساليب المحاسبة الادارية الحديثة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية**، رسالة ماجستير، 2012،جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- خنشور، جمال، **التقييم الاقتصادي في وحدة ديدوشمراد لإنتاج المشروبات الغازية والعصير المركز خلال عامي (84 – 85)**،1987، جامعة باتنة، الجزائر.
- خير الدين، موسى والنجار، محمود، **أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعية في المملكة الأردنية الهاشمية**،2010،

Available (online)

at:www.uop.edu.jo/download/Research/members/483_2366_خير_.doc

- الزغلول، جودة عبد الرؤوف محمد،استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسـارات لإدارة الأداء الاسـتراتيجي والتشـغيلي للأصـول الفكريـة، بحـث مقدم إلـى **(برنـامج الندوة الثانية عشرة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية: "مهنـة المحاسبة في المملكة العربية السعودية و تحديات القرن الحادي و العشرين)**، 2010، المملكة العربية السعودية.
- سـلامه، انتصـار محمـد طـه، **مسـتوى الانتمـاء المهنـي والرضـا الـوظيفي والعلاقـة بينهمـا لـدى اعضـاء الهيئـة التدريسـية فـي الجامعـات الفلسـطينية**، رسالة ماجستير، 2003، جامعة النجاح، فلسطين.
- عاشور، أحمد صقر، **إدارة القوى العاملة**، الطبعة الثانية،1979، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
- عبـد البـاقي، صـلاح الـدين، **مبـادئ السـلوك التنظيمـي**،2005، الـدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

- عبدالمحسن، توفيق محمد، **اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الإدارة: ستة سيجما وقياس القياس المتوازن**،2006،دار الفكر العربي،القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- العضايلة، علي محمد، "الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية: دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد العاشر، العدد السادس، ص13-32(1995).
- أبو فضة، مروان محمد، **نحو تطوير نظام متوازن لقياس الأداء الاستراتيجي في المؤسسات المصرفية الإسلامية**، رسالة دكتوراه،2006، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.
- اللوزي، موسى، **التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة**،2003، دار وائل للنشر والتوزيع،عمان، الأردن.
- ابن منظور، ابو الفضل جمال الدين بن مكرم المصري، **لسان العرب**، ج 6، دار المعارف، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- نعساني، عبد المحسن، **أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى**،رسالة دكتوراه،2001، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- هلالي، حسين مصطفى، **الرقابة المالية الاستراتيجية بين إدارة المخاطر واقتصاديات المعرفة من منظور الأداء المتوازن**، جمهورية مصر العربية، جامعة قناة السويس ببورسعيد.

:المراجع الأجنبية

- Allen, N. J., & J. P. Meyer J. P., The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, **Journal of Occupational Psychology**,NO 63,p.1-18(1990).
- Buchanan, Bruce, Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. ***Administrative Science Quarterly***, No19, p. 533-46(1974).
- Chevalier and Autres, **Gestion des Ressources Humaines, Ed Deback University Quebec,** 1993, **Paris.**
- C. J. McNair,Ted Watts,"THE INTEGRATION OF BALANCED SCORECARD MODELS"**. Cost Management. Boston**: Sep/Oct. Vol. 23, Iss. 5, P. 5, 8(2009) .
- Creamer, German, Yoav Freund: "**Learning a board Balanced Scorecard to improve corporate performance**" , Decision Support Systems, Vol 49, Issue 4, November,p.365-385,(2010).
- Grove, A., **Le Management Multiplication, Ed: Hommes Et Techniques**,1985, Paris.
- Hamid Tohidi, Aida Jafari, Aslan Azimi Afshar,**Using balanced scorecard in educational organizations"** . Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 2, Issue 2,p. 5544-5548,(2010).
- Kaplan , R.S. & Norton , D.P. , **The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance,**1992,Harvard Business Review Jan- Feb, p. 71-79.
- Kip R. Krumwiede, Tim V. Eaton, Monte R. Swain, Dennis Eggett, The effects of financial and nonfinancial measures in balanced scorecard evaluations". **Advances in Accounting Behavioral Research**, Vol: 11,(2008).
- Kumar, B. Pavan & Vijai, N. Giri,Effects of Age and Experience on Job Satisfaction and Organizational Commitment, **The ICFAI (Institute of Chartered Financial Analysts of India) University Journal of Organizational Behavior**, Vol. VIII, No. 1, p. 28-36,(2009).
- Lorino, L., **Economist Est le Manageur ed,**1191, ENAG. Alger.
- Mowady, R. T., Steer, R. M. , Porter, L.W., The Measurement of Organizational Commitment, **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 14, p. 224-247(1982).

- Porter, L.W., The Etiology of Organizational Commitment a Longitudinal Study Initial Stages of Employee-Organization Relationships,p. 10-18,(1968).
- Salancik, G. R.,**Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief**. In B.M. Staw & G.R. Salancik (Eds.), New directions in organizational behavior,1977, Chicago.
- Sheldon, M. E., Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization, **Administrative Science Quarterly**, No.16,p. 142-150,(1971).
- Wiener, Yoash, Commitment in Organizations: A normative View, **Academy of Management Review**, No. 7, p. 418-428,(1982).

ملحق رقم (1)

الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الهاشمية

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم المحاسبة

السادة العاملين في دائرة الجمارك الأردنية الاكارم

تحية طيبة و بعد ...

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية بعنوان (أثر تطبيق قياس الأداء المتوازن في الالتزام المؤسسي لدى العاملين في دائرة الجمارك الأردنية) استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل.

آمل تعاونكم معي بتعبئة هذه الاستبانة بموضوعية تامة، علما بأن جميع البيانات التي سيتم جمعها ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحـــــــــــــــــــــث

انــــــس مالـــــك ســــالم

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية للأفراد المجيبين على أسئلة الاستبانة:

يرجى التكرم بوضع دائرة حول رقم الإجابة المناسبة:

(أ). العمر:

1. أقل من 25 سنة 2. من 25 سنة - أقل من 35 سنة

3. من 35 سنة - أقل من 45 سنة4. 45 سنة فأكثر

(ب).المستوى التعليمي:

1. دبلوم متوسط 2. بكالوريوس 3. ماجستير 4. دكتوراه

(ج). التخصص العلمي:

1. محاسبة 2.إدارة أعمال 3. اقتصاد 4. أخرى (يرجى تحديدها ....)

(د). المسمى الوظيفي:

1. مدير 2. مساعدمدير 3. رئيس قسم 4. موظـــــف

(هـ). عدد سنوات خبرتكم في دائرة الجمارك الأردنية:

1. أقل من 5 سنوات 2. من 5 سنوات إلى أقل من 10سنوات

3. من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة 4.15 سنة فأكثر

(و). مستوى الدخل الشهري:

1. أقل من 400 دينار 2. من 400 دينار إلى أقل من 600 دينار

3. من 600 دينار إلى أقل من 800 دينار 4. 800 دينار فأكثر

الجزء الثاني: البيانات المتعلقة بقياس الأداء المتوازن في دائرة الجمارك الأردنية:

يرجى التكرم بوضع إشارة (✓) أمام درجة موافقتكم لمدى تحقيق دائرة الجمارك الأردنية للعبارات التالية:

	العبارات	درجات الموافقة				
		موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
البعد الأول: العملاء: يهدف هذا البعد إلى قياس مدى رضا العملاء عن أداء دائرة الجمارك الأردنية.						
1	تحرص دائرة الجمارك الأردنية على رضا مراجعيها عن مستوى الخدمات والتسهيلات المقدمة.					
2	تسعى دائرة الجمارك الأردنية لتقليص الفترة الزمنية التي يقضيها العميل لإنجاز معاملته.					
3	تهتم دائرة الجمارك الأردنية بملاحظات العملاء وتأخذ بها لتسهيل معاملات العملاء.					
4	توفر دائرة الجمارك الأردنية أداة تقييم للعملاء حول الخدمات المقدمة.					
5	يعتبر رضى المراجعين أحد المعايير التي تستند إليها دائرة الجمارك الأردنية في قياس أدائها.					
6	تطبق دائرة الجمارك الأردنية نظام الجودة ونظام الآيزو بما يسهل معاملات العملاء.					
7	تهتم دائرة الجمارك الأردنية بخفض عدد شكاوى متلقي الخدمة كمؤشر على جودة الخدمات المقدمة للعملاء.					
البعد الثاني: العمليات الداخلية: يركز هذا البعد على العوامل والإجراءات التشغيلية الداخلية التي تمكّن دائرة الجمارك الأردنية من التميز و تحقيق تطلعات العملاء بكفاءة وفاعلية.						
8	توفر دائرة الجمارك الأردنية الخدمات الالكترونية لبعض معاملاتها لتسهيل معاملات العملاء.					
9	توفر دائرة الجمارك الأردنية نشرات تعريفية للعملاء توضح طرق سير المعاملات والقسم الذي يُعنى بها.					

10	تسعى دائرة الجمارك الأردنية إلى تسهيل متطلبات الكفالات المالية (الضمانات المالية) قدر الإمكان لتسهيل معاملات العميل.					
11	تسعى دائرة الجمارك الأردنية إلى توفير أعلى درجة ممكنة من الجودة في أداء الخدمات التي تقدمها وبأقل تكلفة ممكنة.					
12	تسمح دائرة الجمارك الأردنية بتوفير أجهزة الصراف الآلي داخل الدائرة أو بالقرب منها لتسهيل معاملات العملاء المالية.					

	العبارات	**درجات الموافقة**				
		موافق جداً	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق إطلاقا**
13	توفر دائرة الجمارك الأردنية خدمة الحصول على نتائج معاملة العميل الكترونياً لتوفير الوقت والجهد للعميل والموظف.					
14	توفر دائرة الجمارك الأردنية نظام الربط الالكتروني بين الأقسام والمراكز التابعة لها لتسهيل متابعة المعاملات.					
15	تسعى دائرة الجمارك الأردنية إلى تعيين الطاقات العلمية والمهنية لرفع الأداء داخل الدائرة.					
16	تعتبر دائرة الجمارك الأردنية من أول المؤسسات التي ارتبطت بنظام الحكومة الالكترونية.					
17	توفر دائرة الجمارك الأردنية دليل المهام للعاملين والمراجعين لتسهيل سير عملهم بالمعاملات.					
18	يتوفر لدى دائرة الجمارك الأردنية نظام الحوافز والمكافآت القائم على العدالة والشفافية بين العاملين.					
19	تتوفر لدى دائرة الجمارك الأردنية خطة سنوية تتضمن تطوير عملها.					
البعد الثالث: التعلم والنمو : يضمن هذا البعد لدائرة الجمارك الأردنية القدرة على التجديد، حيث يعتبر الشرط						

الأساسي للاستمرار والبقاء على المدى الطويل، ويهدف إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للارتقاء.						
20	تقوم دائرة الجمارك الأردنية بتدريب العاملين من خلال عقد برامج تدريبية ملائمة تساعد الموظف على تحسين أدائه الوظيفي.					
21	تهتم دائرة الجمارك الأردنية بتعيين الكفاءات من أصحاب الخبرة العلمية والمهنية في المجالات التي يعملون بها.					
22	تتميز دائرة الجمارك الأردنية بإنصاف موظفيها بالرواتب والحوافز الشهرية مما يدفعهم إلى الانتماء و عدم ترك العمل.					
23	تحرص دائرة الجمارك الأردنية على التمسك بالطاقات والخبرات العاملة لديها وتطويرها وتدريبها.					
24	تسعى دائرة الجمارك الأردنية إلى إدخال جميع البرامج الجديدة التي تساعد الموظف على أداء مهامه.					

العبارات		درجات الموافقة				
		موافق جداً	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق إطلاقا**
25	تحفز دائرة الجمارك الأردنية العاملين لديها على الحصول على الدرجات العلمية والشهادات المهنية.					
26	تحرص دائرة الجمارك الأردنية على حضور العاملين فيها المؤتمرات وورش العمل واللقاءات التي من شأنها صقل خبراتهم، وتنمية مهاراتهم.					
27	تعد دائرة الجمارك الأردنية خطة تدريبية مقترحة تشمل جميع العاملين بالتناوب.					
البعد الرابع: المالي: يتضمن عدد من المعايير الاستراتيجية منها معيار تحقيق فائض الإيرادات ورفد خزينة						

الدولة به.						
28	تحقق دائرة الجمارك الأردنية فائضا من الإيرادات السنوية حسب القوانين والنظم والتعليمات السارية.					
29	تحقق الاتفاقيات المحلية والدولية العائدات المالية التي تتوقعها دائرة الجمارك الأردنية.					
30	توفر دائرة الجمارك الأردنية البرامج التي تزيد من العائدات المالية المحلية والدولية، بشرط الالتزام بالقوانين والنظم والتعليمات السارية.					
31	تسعى دائرة الجمارك الأردنية إلى الدخول ببرامج جديدة لزيادة عائداتها السنوية.					
32	يتم استثمار الممتلكات والعائدات والموارد المتاحة لدائرة الجمارك الأردنية لزيادة العائدات المالية السنوية.					

<u>الجزء الثالث: البيانات المتعلقة بقياس مدى الالتزام المؤسسي لدى العاملين في دائرة الجمارك الأردنية:</u>

يرجى التكرم بوضع إشارة (✓) أمام درجة موافقتكم للعبارات التالية:

	العبارات	درجات الموافقة				
		موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
البعد الأول : الولاء للمنظمة: يعكس علاقة الموظف وارتباطه مع المنظمة التي يعمل بها (دائرة الجمارك الأردنية).						
1	أشعر بأنني فرد من أسرة متكاملة في دائرة الجمارك الأردنية.					
2	أشعر بحب عملي أثناء تواجدي في عملي بدائرة الجمارك الأردنية .					
3	الراحة النفسية التي أشعر فيها بعملي في دائرة الجمارك الأردنية تجعلني أفضل عملي بالدائرة على أي مكان أخر.					
	العبارات	درجات الموافقة				
		موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
4	أشعر بالفخر عندما يتحدث الآخرون عن دائرة الجمارك الأردنية.					

5	أسعى جاهداً بتحبيب زملاء العمل والمواطنين بدائرة الجمارك الأردنية .					
6	أحاول إقناع زملائي بحب دائرة الجمارك الأردنية إذا تذمر أحدهم من موقف معين تعرض له بها.					
7	إخلاصي لعملي في دائرة الجمارك الأردنية نابع عن قناعتي بضرورة احترام أنظمتها وقوانينها.					
8	أعمل جاهداً على عكس الصورة الإيجابية لدائرة الجمارك الأردنية في كل موقف يصادفني.					
9	أسعى جاهدا لتقديم كل ما هو جديد في عملي في دائرة الجمارك الأردنية حتى أشعر بتميزها.					
10	أبادر بمساعدة زملائي بالعمل إذا دعت الحاجة لذلك بكل مودة.					
البعد الثاني: الالتزام الاستمراري: يعكس الرغبة في البقاء عضواً في المنظمة التي يعمل بها (دائرة الجمارك الأردنية).						
11	أسعى إلى توثيق العلاقة بيني وبين زملائي بالعمل.					
12	أتقبل كل عمل أكلف به في دائرة الجمارك الأردنية مقابل استمراري بالعمل بها.					
13	أشعر بالقلق إذا واجهت أي مشكلة ممكن أن تفقدني وظيفتي في دائرة الجمارك الأردنية.					
14	لدي الرغبة في الاستمرار في وظيفتي إذا سمح القانون حتى بعد بلوغ سن التقاعد.					
15	أسعى جاهدا مع زملائي في العمل لحصول دائرة الجمارك الأردنية على المراكز المتقدمة والجوائز المحلية والعالمية مثل (جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز).					
16	طبيعة القوانين والعدالة في دائرة الجمارك الأردنية تدفعني إلى الاستمرار في العمل فيها.					
17	أحاول حل المشكلات التي تواجهني بعملي بأسلوب عملي وحضاري لتقليل فرصة خسارتي لعملي.					

البعد الثالث: الالتزام الأخلاقي (المعياري): يعبر الالتزام الأخلاقي أو المعياري عن درجة إحساس الفرد من حيث التزامه بالنواحي الأخلاقية في المنظمة، وينبع هذا الإحساس من اقتناع الفرد بقيم ومعايير المنظمة التي يعمل فيها، ومدى انسجامها مع قيمه ومبادئه.

	العبـــــــــارات	درجات الموافقة				
		موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
18	تمسكي بوظيفتي في دائرة الجمارك الأردنية لا يعود لتحقيق النفع المادي فقط .					
19	وظيفتي في دائرة الجمارك الأردنية أكسبتني خبرة كبيرة في مجال عملي.					
20	أسعى للاستمرار والحصول على التدرج الوظيفي في دائرة الجمارك الأردنية .					
21	يتيح المديرون للموظفين في دائرة الجمارك الأردنية تقديم أفكارهم ويساعدونهم على تطبيقها قدر الإمكان.					
22	أسعى جاهداً لوصول دائرة الجمارك الأردنية إلى التميز بين المؤسسات الأخرى.					
23	أحرص على الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي في دائرة الجمارك الأردنية.					
24	ألتزم بالقوانين والأنظمة المعمول أحاول جاهداً الالتزام بها في دائرة الجمارك الأردنية.					
25	أفضل إظهار نجاح موظفي القسم كفريق عمل أكثر من النجاح بصورة منفردة.					
26	ألتزم بعدم تجاوز الأنظمة المعمول بها في دائرة الجمارك الأردنية لتفادي الوقوع في الأخطاء أثناء العمل.					
27	أحترم خصوصيات زملائي وطبيعة عملهم المكلفين به.					
28	أحرص على متابعة التطورات التي تحصل داخل دائرة الجمارك الأردنية.					
29	أحرص على إبلاغ مديري بكل ما يواجهني من مواقف إيجابية أو سلبية أثناء العمل.					

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

التسلسل	اسم المحكم	مكان العمل/ الجامعة
1	د. فهيم صالح لوندي	الجامعة الهاشمية
2	أ. د. ميشيل سويدان	جامعة اليرموك
3	أ. د. عبدالرازق الشحادة	جامعة الزيتونة
4	أ. د. محمد ياسين الرحاحله	جامعة الزيتونة
5	د. حمزة الموالي	الجامعة الهاشمية
6	د.مرعي حسن بني خالد	جامعة آل البيت
7	د. نوفان عليمات	جامعة آل البيت
8	د.علام حمدان	الجامعة الأهلية/ مملكة البحرين
9	د. عبدالله الخوالدة	الجامعة الهاشمية
10	السيد محمد سرحان عبدالرحيم	مدارس وكالة الغوث

Abstract

The Effect of Applying Balanced Performance Measurement in the Institutional Commitment among Workers in the Jordanian Customs Department

By
Anas Malek Asad Salem

Supervisor

Dr. Walid Zakaria Siam

Associate Professor

This study aimed to identify the effect of applying the dimensions of balanced performance measurement in the institutional commitment among workers in the Jordanian Customs Department.

To achieve the objectives of the study, the researcher developed a questionnaire to answer the study questions and which was distributed on (403) employees of the Jordanian Customs Department who were randomly selected.

The results of the study showed that there is an integrated team in the Jordanian Customs Department which work using a methodology that seeks to develop Jordanian Customs Department.he results showed that the application of balanced performance measurement reflects a positive image of the institutional commitment of the workers in the Jordanian Customs Department, where there was a positive statistically significant effect of the dimension of the customers on the institutional commitment ,while there was not a statistically significant effect of the dimension of the internal operations on the institutional commitment. The results also showed the existence of a positive statistically significant effect of the financial dimension on the institutional commitment.

The researcher recommended a set of recommendations, most notably: the need to develop an awareness of the concept of performance balanced measuring among the workers in the Jordanian Customs Department as the basis for the success of the efforts of measuring corporate performance , workers productivity increase and their loyalty to their organization, and Customs Department shall apply Balanced Scorecard measurement as an integrated system for the management strategy and a means to rationalize the decisions of managers and directing their behavior and performance.